

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN RESOURCES SCORECARD

Iren Debora Siringo Ringo^{*}, Arfan Bakhtiar

Program Studi Sarjana Departemen Teknik Industri, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Sudharto, SH, Kampus UNDIP Tembalang, Semarang 50275, Indonesia
^{*}E-mail: irensiringoringo@gmail.com

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan sehingga perhatian serius terhadap pengelolaan SDM mutlak diperlukan. Selama ini, pengukuran kinerja yang dilakukan PT. XYZ hanya menilai *softskill* karyawan dan bersifat subyektif. Maka dari itu, perlu adanya pengukuran kinerja SDM secara komprehensif atau menyeluruh seperti pada *Human Resources Scorecard* (HRSC). HRSC dinilai dari empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dari tiap perspektif ini akan diukur berdasarkan KPI dari masing-masing perspektif. Pengukuran yang dilakukan adalah dengan pembobotan menggunakan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dan OMAX (*Objective Matrix*) dimana penilaian dilakukan terhadap kriteria yang berhubungan dengan kinerja perusahaan.

Kata kunci: Kinerja, Pengukuran Kinerja, HRSC, KPI, AHP, OMAX.

Abstract

Employee performance is one of the benchmarks of success of a company so serious attention to the management of human resources is absolutely necessary. So far, performance measurement conducted by PT. XYZ only assesses the employee's softskill and is subjective. Therefore, there needs to be a comprehensive or comprehensive measurement of HR performance as in Human Resources Scorecard (HRSC). HRSC is judged from four perspectives, namely financial, customer, internal business processes and growth and learning. From each of these perspectives will be measured based on the KPI from each perspective. Measurements are done by weighting using AHP (Analytical Hierarchy Process) and OMAX (Objective Matrix) where the assessment is done against criteria related to company performance.

Keywords: Performance, Performance Measurement, HRSC, KPI, AHP, OMAX.

P

I. INTRODUCTION

Pengukuran kinerja merupakan alat penting yang harus dimiliki setiap organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi (Andrew Wolk, 2009). Pengukuran kinerja menjadi penting karena hasil dari pengukuran kinerja didapatkan informasi penting untuk mengasah pendekatan baru dan memiliki potensi transformatif yang berorientasi pada solusi untuk masalah yang ada dan mendorong perbaikan terus-menerus (Andrew Wolk, 2009).

Pelaksanaan pengukuran kinerja yang ada harus dilakukan secara objektif, berkala dan terdokumentas

(Rahadi, 2010). Hal ini harus dilakukan untuk mendapatkan hasil yang baik sehingga tidak ada kesalahan bagi pemimpin dalam mengambil keputusan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dalam berbagai jenis organisasi, mulai dari organisasi sosial, instansi pemerintah, bisnis.

Dalam dunia bisnis pengukuran kinerja sangat diperlukan pimpinan perusahaan dan manajer untuk dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri (Rahadi, 2010). Kinerja sumber daya manusia harus dikelola untuk mencapai produktivitas dan efektivitas untuk mencapai kesuksesan individu dan kelompok. Kinerja sumber daya manusia dikelola dan dikaji dalam suatu bidang yang disebut manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah suatu proses komunikasi yang terus menerus, dilakukan dalam kerangka kerjasama antara seorang karyawan dan atasannya langsung, yang melibatkan penetapan pengharapan dan pengertian tentang fungsi kerja karyawan yang paling dasar, bagaimana pekerjaan

25 November 2016.

¹Iren Debora Siringo Ringo, 21070113120006, Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia (e-mail: irensiringoringo@gmail.com).

² Dr. rer.oec. Arfan Bakhtiar, ST, MT, Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

karyawan memberikan kontribusi pada sasaran organisasi, makna dalam arti konkret untuk melakukan pekerjaan dengan baik, bagaimana prestasi kerja akan diukur, rintangan yang mengganggu kinerja dan cara untuk meminimalkan atau melenyapkan.

PT. XYZ adalah perusahaan terkemuka dalam bidang *grating & handrail*. PT. XYZ selalu berusaha menghasilkan produk terbaik dengan kualitas terbaik, harga terbaik dan ketepatan waktu untuk memuaskan pelanggan. Untuk menghadapi persaingan, PT. XYZ harus mempersiapkan diri dan meningkatkan kualitas dan produktivitas. Produktivitas PT. XYZ yang baik tentunya didukung dari kualitas sumber daya manusia juga. Oleh karena itu, diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia agar dapat mendukung dalam peningkatan produktivitas dan mempersiapkan diri untuk bersaing. PT. XYZ terus melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawannya. Namun, pengukuran kinerja yang sudah dilakukan PT. XYZ hanya sampai pada penilaian kinerja karyawan untuk kenaikan jabatan saja. Oleh karena itu, diperlukan pengukuran kinerja dan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan.

Dalam jurnal ini, penulis menganalisa kinerja karyawan. Analisis kinerja dan pembuatan form penilaian kinerja didasarkan pada strategi untuk mencapai visi PT. XYZ. Pengukuran ini dinilai dari empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Analisis kinerja didasarkan pada strategi untuk mencapai visi PT. XYZ. Pengukuran ini dinilai dari empat aspek, yaitu finansial, pelanggan, operasi dan strategik SDM. Analisis dan pengukuran kinerja yang dibuat diharapkan dapat membantu top manajer dalam mengarahkan karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. PENGUKURAN KINERJA

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance* (Rahadi, 2010).

Menurut (Simons, 2000), sistem pengukuran kinerja mengandung dua poin penting yang berhubungan erat yaitu strategi bisnis (*business strategy*) dan tujuan bisnis (*business goals*). Sistem pengukuran kinerja merupakan alat bantu bagi manajer untuk mengetahui implementasi dari strategi bisnis dengan membandingkan hasil aktual dengan hasil dan tujuan strategis.

Penilaian kinerja pada umumnya memiliki tiga tujuan utama yaitu :

1. Tujuan administrative

Penilaian kinerja dilakukan untuk melakukan evaluasi peningkatan gaji, pengadaan promosi jabatan, pemberian penghargaan, dan sebagai alat bantu untuk mengambil keputusan dalam pemutusan hubungan kerja.

2. Tujuan Pengembangan Karyawan
Penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai media untuk melakukan konseling dan bimbingan kepada karyawan yang telah dilakukan evaluasi.
3. Tujuan Strategis
Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai karakteristik, perilaku, dan hasil kerja karyawan yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, dan untuk mendiagnosa masalah-masalah mengenai sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, serta mengabsahkan tes yang digunakan dalam memilih karyawan.

Menurut (Bernardin & Joyce, 1993) Terdapat enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang ingin dicapai.
2. *Quantity*, merupakan tingkat besarnya jumlah hasil kerja yang dapat dihasilkan.
3. *Timeliness*, menyatakan untuk mengetahui sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. *Cost effective*, menyatakan sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, teknologi, material yang digunakan untuk mencapai hasil yang maksimal atau kerugian yang minimal.
5. *Need for supervisor*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang *supervisor* untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.
6. *Interpersonal Import*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

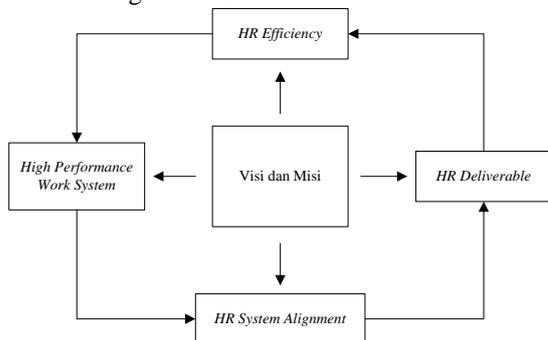
B. HR Scorecard

Model pengukuran kinerja ini merupakan pengembangan dari model sebelumnya yaitu *Balanced Scorecard*. *Human Resources (HR) Scorecard* adalah sebuah sistem pengukuran yang mengaitkan sumber daya manusia (SDM) dengan strategi dan kinerja organisasi, yang diharapkan mampu menimbulkan kesadaran mengenai konsekuensi keputusan investasi SDM sehingga investasi tersebut dapat dilakukan secara tepat arah dan tepat jumlah.

Menurut (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001) terdapat beberapa langkah sederhana untuk membangun *Human Resources Scorecard*. Berikut ini adalah penjelasan singkat mengenai tahapan dalam membangun sistem pengukuran *Human Resources Scorecard* :

1. Menentukan Strategi Bisnis
2. Merancang Rantai Nilai Perusahaan
3. Identifikasi Tujuan Strategis

4. Kerangka Sistem Pengukuran *Human Resources Scorecard*. Pada gambar 1 dapat dilihat kerangka sistem pengukuran *Human Resources Scorecard* dan penjelasan kerangka sistem pengukuran
5. Identifikasi *Key Performance Indicator*
6. Evaluasi Pengukuran secara Periodik



Gambar 1. Kerangka Sistem Pengukuran HR Scorecard
Sumber : (Huselid, Beatty, & An Schneier, 2003)

1. *High Performance Work System*

Pengukuran *High Performance Work system* (HPWS) menempatkan dasar untuk membangun SDM menjadi aset strategic. HPWS memaksimalkan kinerja karyawan. Setiap pengukuran sistem SDM harus memasukkan kumpulan indikasi yang merefleksikan pada “fokus pada kinerja” dari setiap elemen sistem SDM.

2. *HR System Alignment*

Mengukur *HR System Alignment* berarti menilai sejauh mana sistem SDM memenuhi kebutuhan implementasi strategi perusahaan atau disebut kesejajaran eksternal (*external alignment*). Sedangkan yang dimaksud dengan kesejajaran internal (*internal alignment*) adalah bagaimana setiap elemen dapat bekerja bersama dan tidak mengalami konflik. Untuk menyeleksi pengukuran kesejajaran yang tepat harus memfokuskan pada elemen-elemen pada sistem SDM yang memiliki kontribusi signifikan pada *HR Deliverable* tertentu. Dalam hal ini akan berbeda bagi masing-masing perusahaan. Identifikasi pengukuran ini memerlukan kombinasi pemahaman profesional SDM dengan pengetahuan tentang proses penciptaan *value* dalam perusahaan. Seperti pengukuran HPWS, pengukuran eksternal *HR System Alignment* dirancang untuk penggunaan dalam Departemen SDM.

3. *HR Efficiency*

HR Efficiency merefleksikan pada bagaimana fungsi SDM dapat membantu perusahaan untuk mencapai kompetensi yang dibutuhkan dengan cara biaya yang efektif. Bukan berarti SDM harus meminimalkan biaya tanpa memperhatikan hasil atau *outcome*, tetapi lebih pada merefleksikan keseimbangan (*balance*). Pengukuran *HR Efficiency* terdiri dari dua jenis kategori :

- a. Pengukuran efisiensi inti (*core efficiency*) yang mempresentasikan pengeluaran SDM yang signifikan yang tidak memiliki kontribusi langsung dengan implementasi strategi perusahaan, terdiri dari 1) Biaya manfaat (*benefit*

cost) sebagai suatu persentase dari penggajian; 2) Biaya kesejahteraan (*worker compensation*) per karyawan; 3) Persentase pemasukan yang tepat pada sistem informasi SDM.

- b. Pengukuran efisiensi strategic (*strategic efficiency*) mengukur efisiensi kegiatan dan proses SDM yang dirancang untuk menghasilkan *HR Deliverable* tersebut, terdiri dari 1) Biaya per orang yang dipekerjakan; 2) Biaya per jam pelatihan; 3) Pengeluaran SDM bagi karyawan.

4. *HR Deliverable*

Untuk mengintegrasikan SDM ke dalam sistem pengukuran kinerja bisnis, manajer harus mengidentifikasi hal yang menghubungkan antara SDM dan rencana implementasi strategi organisasi. Hal tersebut dinamakan “*Strategic HR Deliverable*”. Hal ini bertentangan dengan *HR Doables* yang memfokuskan pada efisiensi SDM dan jumlah kegiatan. *HR Deliverable* terdiri dari :

- a. *HR Performance Driver* : kapabilitas atau aset yang berhubungan dengan orang (*core people-related*), misalnya berupa produktivitas karyawan dan kepuasan kerja.
- b. *Enables Performance Driver* : memperkuat *performance driver*, misalnya berupa perubahan dalam struktur *reward* memungkinkan adanya pencegahan daripada reaktif. Atau bila suatu perusahaan mengidentifikasi produktivitas karyawan sebagai inti *performance driver*, maka dengan melatih keterampilan ulang (*re-skilling*) dapat menjadi *Enabler Performance Driver*.

Jadi sebaiknya perusahaan memfokuskan pada dua hal di atas secara seimbang. *HR Deliverable* adalah kontribusi penting dalam *human capital* untuk mengimplementasikan strategi perusahaan. Dalam hal ini secara strategik memfokuskan pada tingkah laku karyawan, seperti rendahnya *turnover*. *HR Deliverable* membantu untuk mengidentifikasi hubungan kausal yang unik dimana sistem SDM menciptakan *value* dalam perusahaan. Pemilihan *HR Deliverable* yang tepat tergantung pada peran dimana SDM akan ditampilkan pada implementasi strategi. Pendekatan lain adalah dengan memfokuskan pada pemahaman kapabilitas hubungan dengan orang (*people-related capabilities*) seperti *leadership* dan fleksibilitas organisasi. Karena hal ini mudah untuk dibayangkan bahwa kapabilitas itu dapat mempengaruhi kesuksesan oerorganisasi secara umum. Contoh pengukuran *Performance Driver* :

- Akses ke informasi bisis untuk mempercepat pembuatan keputusan
- Efektivitas berbagi informasi di antara departemen

Alasan Pemilihan Model Pengukuran Kinerja *HR Scorecard*

- **Kelebihan**
 - Mencakup semua aktifitas perusahaan baik internal maupun eksternal.
 - Memperhatikan *tangible asset* dan *intangible asset*.
 - Perspektif yang ada saling terkait satu dengan lainnya.

- Setiap indikator kinerja didapatkan melalui turunan dari visi, misi, dan strategi perusahaan dalam mencapai targetnya.
- **Kelemahan**
 - Model ini tidak memperhatikan aspek *stakeholder* lainnya seperti mitra kerja, masyarakat sekitar, pemerintah dan lainnya.
 - Indikator yang digunakan berbeda-beda sehingga cukup sulit untuk melakukan perbandingan penilaian.

Dari penjabaran diatas, model *HR Scorecard* sudah cukup untuk menjadi landasan dalam pengukuran kinerja yang akan dilakukan di PT. XYZ.

III. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, perancangan *Human Resource Scorecard* dilakukan dengan tahapan sebagai berikut :

1. Menentukan Strategi Bisnis
Strategi perusahaan merupakan penjabaran dari visi dan misi secara khusus perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya.
2. Merancang Rantai Nilai (*Value Chain*) Perusahaan
Rantai nilai adalah urutan kegiatan, proses, atau operasi untuk menghasilkan suatu nilai (*create value*). Implementasi strategi yang ada dapat digambarkan dalam suatu rantai nilai (*value chain*).
3. Identifikasi Tujuan (*objective*) Strategik
Identifikasi dari tujuan strategic dari masing-masing aspek yang telah terbentuk berdasarkan strategi perusahaan yaitu SDM Strategik, Operasional, Pelanggan, dan Finansial. Hal pertama yang dilakukan adalah mendefinisikan *requirement*, dimana merupakan kebutuhan dari tiap rantai nilai.
4. Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI)
Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator keberhasilan yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan. Penentuan KPI berdasarkan atas kerangka *HR Scorecard*, yaitu *High Performance Work System* (HPWS), *HR System Alignment*, *HR Efficiency*, dan *HR Deliverable*.
5. Konfirmasi KPI
Pada tahap ini akan dilakukan validasi dari *Key Performance Indicator* (KPI) yang telah dirancang peneliti yang didapatkan dari perumusan visi, misi, dan strategi perusahaan. Validasi yang dilakukan dengan cara memberikan kuisioner validasi KPI kepada beberapa orang yang mengerti sistem pengukuran kinerja yang dilakukan di PT. XYZ, yaitu kepada *Supervisor* HSE dan *General Manager* PT. XYZ.
6. KPI
Dari hasil konfirmasi dan validasi, maka didapatkan KPI yang akan digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan.

Sistem Pengukuran Kinerja

7. Pembobotan dengan Metode AHP
Tahap selanjutnya dilakukan pembobotan terhadap *key performance indicator* yang ada didalamnya. Proses pembobotan ini dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) melalui kuisioner dan selanjutnya dilakukan pengolahan data sampai pada akhirnya diperoleh bobot dari setiap *key performance indicator*.
8. Pengumpulan Data dan Target
Setelah mengetahui KPI dari tiap perspektif, dilakukan pengumpulan data dan target yang ada di perusahaan.
9. *Scoring System* dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX)
Tahap selanjutnya yaitu dilakukan *scoring system* dengan menggunakan metode OMAX, hal tersebut dilakukan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing *key performance indicator* (KPI), hal tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi perlunya suatu perbaikan.
10. Analisis Hasil Pengukuran Kinerja
Analisis hasil pengukuran kinerja ini didapatkan dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan, selain itu dilakukan pula pembahasan hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada pengolahan data yaitu dengan cara mengukur skor pencapaian tiap indikator dengan target yang telah ditentukan.
11. Rekomendasi Hasil Pengukuran Kinerja
Setelah dianalisis maka diberikan usulan suatu rekomendasi perbaikan terhadap perancangan dan pengukuran kinerja yang telah dilakukan. Proses ini dilakukan dengan cara mengukur skor pencapaian tiap indikator kinerja dengan target yang telah ditentukan. Setiap *key performance indicator* memiliki skor yang berbeda berdasarkan pengolahan dengan menggunakan *Objective Matrix* (OMAX). Rekomendasi dilakukan dengan memberikan laporan hasil pengukuran secara tertulis.

IV. PEMBAHASAN DAN ANALISIS

Identifikasi *Key Performance Indicators* (KPI)

Dari penjabaran visi misi dan strategi perusahaan diperoleh sebanyak 24 KPI yang dapat merepresentasikan kinerja SDM PT. XYZ. Identifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) *HR Scorecard* dari masing – masing perspektif sbb:

Tabel 1. KPI

No	KPI
	Perbandingan antar Kriteria HPWS
1	Jumlah usulan yang diimplementasikan
2	<i>Training</i> Karyawan
3	Biaya <i>Reward</i> / Penghargaan
4	Tingkat keterlambatan karyawan
5	Tingkat produktivitas Karyawan
6	Jadwal kerja dioptimalkan

7	Biaya operasional minimum
8	Jumlah penjualan
Perbandingan antar Kriteria HR Efficiency	
9	Biaya perekrutan
10	Biaya penjagaan lingkungan
11	Biaya / asuransi kecelakaan kerja
12	Biaya perawatan sarana dan fasilitas (sarfas) secara <i>preventive</i> maupun <i>corrective</i>
13	Tingkat Kecelakaan terjadi
14	Audit OSHA
Perbandingan antar Kriteria HR Deliverable	
15	Kepuasan Kerja
16	<i>Transfer</i> Informasi Proses Perusahaan
17	<i>Transfer knowledge</i>
18	<i>Transfer skill</i>
19	Kepemimpinan
Perbandingan antar Kriteria HR System Alignment	
20	Jumlah <i>complain</i> pelanggan terselesaikan
21	Waktu pelayanan
22	Ketepatan Pengiriman
23	Jumlah kursus yang diajarkan berdasarkan subyek
24	Audit Mutu

Hasil Pembobotan KPI

Tabel 2. Hasil Pembobotan Tiap Perspektif

Perspektif	Incon
HPWS	0,09
HR Efficiency	0,06
HR Deliverable	0,04
HR System Alignment	0,09

Dari Tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai inconsistency dari tiap perspektif kurang dari 0,1 yang berarti data tersebut konsisten,

Pengukuran Hasil Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja

Setelah hasil perancangan system pengukuran kinerja menggunakan *HR Scorecard* didapatkan dan dilakukan pembobotan dengan menggunakan AHP, selanjutnya adalah melakukan pengukuran kinerja. Tahap ini dilakukan dengan menetapkan *scoring system* untuk mengetahui indicator mana yang masih buruk dimana perlu dilakukan perbaikan, cukup baik dan sudah baik. Data yang digunakan dalam pengukuran ini adalah target yang ditetapkan oleh perusahaan. Selanjutnya dengan menggunakan data-data tersebut proses *scoring system* dengan metode *Higher is Better, Lower is Better, Must be Zero*, atau *Must be One*.

Penentuan Target dan Pencapaian KPI Perusahaan

Penentuan besarnya target diperoleh dari wawancara langsung dengan pihak PT. XYZ. Target yang diperoleh berdasarkan ketetapan perusahaan mengenai *key performance indicator* yang telah dirancang.

Analisis Hasil dan Rekomendasi

Dari table 3. dapat diketahui bahwa nilai pencapaian kinerja masing-masing perspektif yaitu, perspektif *High Performance Work System* sebesar 84%, perspektif *HR Efficiency* sebesar 134,4%, perspektif *HR Deliverable* sebesar 93,3%, dan perspektif *HR System Alignment* sebesar 112,2%. Kinerja keempat perspektif tersebut berkategori hijau yang berarti kinerja keempatnya telah

baik dan memenuhi target. Nilai pencapaian kinerja SDM PT. XYZ untuk periode tahun 2016 adalah sebesar 96,9% dan berkategori hijau, yang berarti kinerja SDM keseluruhan adalah baik.

Berdasarkan sebab-sebab tersebut, maka diharapkan perusahaan dapat memperbaiki system penjualan dengan pendekatan pasar yang baru dan lebih baik lagi dalam memasuki pasar karena tingginya tingkat persaingan di industry baja saat ini. Untuk keterlambatan, sebaiknya perusahaan lebih menegaskan peraturan perusahaan dan nilai budaya perusahaan untuk hidup dan bekerja disiplin. Selain itu, perlu adanya pemberian motivasi yang lebih menarik dan pemberian penghargaan yang sesuai agar karyawan dapat terpacu untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Hasil penyesuaian visi misi dan strategi perusahaan menjadi sasaran strategis SDM menghasilkan 24 KPI yang terbagi ke dalam 4 perspektif (*High Performance Work System, HR Efficiency, HR Deliverable* dan *HR System Alignment*). Nilai pencapaian kinerja masing-masing perspektif yaitu, perspektif *High Performance Work System* sebesar 84%, perspektif *HR Efficiency* sebesar 134,4%, perspektif *HR Deliverable* sebesar 93,3%, dan perspektif *HR System Alignment* sebesar 112,2%. Kinerja keempat perspektif tersebut berkategori hijau yang berarti kinerja keempatnya telah baik dan memenuhi target. Nilai pencapaian kinerja SDM PT. XYZ untuk periode tahun 2016 adalah sebesar 96,9% dan berkategori hijau, yang berarti kinerja SDM keseluruhan adalah baik.
2. Pencapaian KPI yang kurang sebanyak 3 KPI, yaitu, jumlah usulan yang diimplementasikan (70%), jumlah karyawan yang terlambat (66,7%) dan jumlah penjualan (70%).
3. Berdasarkan sebab-sebab tersebut, maka diharapkan perusahaan dapat memperbaiki system penjualan dengan pendekatan pasar yang baru dan lebih baik lagi dalam memasuki pasar karena tingginya tingkat persaingan di industry baja saat ini. Untuk keterlambatan, sebaiknya perusahaan lebih menegaskan peraturan perusahaan dan nilai budaya perusahaan untuk hidup dan bekerja disiplin. Selain itu, perlu adanya pemberian motivasi yang lebih menarik dan pemberian penghargaan yang sesuai agar karyawan dapat terpacu untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya.

REFERENCES

- Andrew Wolk, A. D. (2009). *Building a Performance Measurement System Using Data to Accelerate Social Impact*. Cambridge: Root Cause.
- Becker, H. &. (2009). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance (edisi Bahas*

- Indonesia*). Boston: Harvard Business School Press.
- Bernardin, H. J., & Joyce, E. A. (1993). *Human Resource Management*. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Fattah, N. (1999). *Landasan Manajemen*. Bandung: Rosda Karya.
- Huselid, M., Beatty, R., & An Schneier, C. E. (2003). New HR Metric. *Scoring on The Business Scorecard, Organizational Dynamics*.
- Rahadi, D. D. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: TUNGGAL MANDIRI PUBLISHING.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control System for Implementating Strategy*. New Jersey: Prentice Hall.

Tabel 3. Rekapitulasi Penentuan Target dan Pencapaian KPI Perusahaan

No	KPI	Satuan	Bobot	Aktual	Target	Scoring System	Skor	Traffic Light System	Skor Terbobot
	Perbandingan antar Kriteria HPWS		52%				84		43,428
1	Jumlah usulan yang diimplementasikan	%	5%	70	100	<i>Higher is better</i>	70		3,7
2	<i>Training</i> Karyawan	%	5%	80	100	<i>Higher is better</i>	80		4,1
3	Biaya <i>Reward</i> / Penghargaan	Rp	6%	2205000	2205000	<i>Higher is better</i>	100		5,6
4	Tingkat keterlambatan karyawan	%	12%	20	15	<i>Lower is better</i>	66,7		7,9
5	Tingkat produktivitas Karyawan	%	15%	90	100	<i>Higher is better</i>	90		13,2
6	Jadwal kerja dioptimalkan	hari	8%	90	100	<i>Higher is better</i>	90		7,5
7	Biaya operasional minimum	Rp	26%	100	100	<i>Higher is better</i>	100		26,4
8	Jumlah penjualan	unit	23%	70	100	<i>Higher is better</i>	70		16,0
	Perbandingan antar Kriteria HR Efficiency		17%				134,4		22,6
9	Biaya perekrutan	Rp	4%	0	3000000	<i>Lower is better</i>	200		8,4
10	Biaya penjagaan lingkungan	Rp	7%	1200000	1500000	<i>Higher is better</i>	80,0		5,4
11	Biaya / asuransi kecelakaan kerja	Rp	28%	0	100000000	<i>Lower is better</i>	200		56,2
12	Biaya perawatan sarana dan fasilitas (sarfas) secara <i>preventive</i> maupun <i>corrective</i>	Rp	9%	3700000	4000000	<i>Higher is better</i>	92,5		8,1
13	Tingkat Kecelakaan terjadi	%	40%	0	0	<i>Lower is better</i>	100		40,0
14	Audit OSHA	%	12%	10	10	<i>Lower is better</i>	100		12,1
	Perbandingan antar Kriteria HR Deliverable		24%				93,3		22,2
15	Kepuasan Kerja	%	15%	80	100	<i>Higher is better</i>	80		11,7
16	<i>Transfer</i> Informasi Proses Perusahaan	%	34%	80	75	<i>Higher is better</i>	106,7		35,7
17	<i>Transfer knowledge</i>	%	25%	80	75	<i>Higher is better</i>	106,7		27,1
18	<i>Transfer skill</i>	%	19%	80	75	<i>Higher is better</i>	106,7		20,5
19	Kepemimpinan	%	7%	70	75	<i>Higher is better</i>	93,3		6,9
	Perbandingan antar Kriteria HR System Alignment		8%				112,2		8,6
20	Jumlah <i>complain</i> pelanggan terselesaikan	%	9%	100	100	<i>Lower is better</i>	100,0		9,2
21	Waktu pelayanan	hari	21%	3	7	<i>Lower is better</i>	157,1428571		33,0
22	Ketepatan Pengiriman	%	39%	100	100	<i>Higher is better</i>	100,0		39,2
23	Jumlah kursus yang diajarkan berdasarkan subyek	%	12%	70	80	<i>Higher is better</i>	87,5		10,2
24	Audit Mutu	%	19%	0	0	<i>Lower is better</i>	100		18,9
Kinerja HR PT. XYZ									96,9

